

終結九降風 主計總處上修至1.13% 明年景氣平緩復甦...

最壞時機已過 今年GDP可望

經濟日報

記者林安妮 / 台北報導

第四季出口、投資回神，主計總處昨(23)日上修今年經濟成長率(GDP)至1.13%，宣告「保一」入手。儘管民間消費還將逐季壞到年底，不過，主計總處表示，最壞的時候過去了，明年經濟將呈現「消費續探底，經濟緩復甦」的現象。

101.11.24

主計總處10月底九度下修GDP至1.05%，引發外界對年終最後一次GDP預測，恐演出「連十降」與「閃零」的猜想。不過，近期美國、中國大陸景氣復甦態勢明朗，加上科技新品加快上市，帶動我出口、投資回溫，成為主計總處本月上修GDP的關鍵。

主計總處經濟預測科長高志祥表示，今年前三季出口雖較去年同期衰退，不過，第四季起，受惠於平板電腦與智慧型手機新品上市，我半導體業者

庫存調整不若預期劇烈，面板業者也獲新訂單加持，全年出口衰退可望由原預估的2.5%，縮小至2.16%。

高志祥說，明年尚有美國財政懸崖風險，與歐債持續延燒等問題，使得明年全球經濟回溫力道有限，不過，若近2個月沒有出現重大金融面的意外，這股出口回暖態勢，可望延續到明年，持續成為推動明年經濟成長的主力軍。主計總處據此預估，明年出口成長率可達5.11%，明年GDP也上修至

3.15%，較上回預測高出了0.06個百分點。

主計總處最新預測中，構成GDP的要素中，雖近期出口、投資動能回檔，不過，民間消費卻先後遭遇景氣寒流、政府推動證所稅、退休金改革，衍生諸多不確定性，罕見出現逐季壞到底的「溜滑梯」現象。

主計總處綜合統計處長蔡鴻坤直言，「就GDP來看，最壞的時候已經過去了，明年經濟可望平緩復甦，不過，民間消費谷底還沒過去」。

值得注意的是，行政院早先訂定只要GDP連兩季成長超過3%，或失業率連續兩月掉到4%，即可調漲基本工資。依照主計總處最新預估來看，預估明年第三季後可調薪的機率較高。

主計總處最新經濟預測

項目	101年	102年
實質GDP	14兆9,599億元	15兆4,313億元
平均每人GDP	2萬364美元	2萬1,223美元
經濟成長率(%)	1.13	3.15
消費者物價上漲率(%)	1.93	1.27
民間消費實質成長率(%)	1.13	1.45
民間投資實質成長率(%)	-1.35	5.51
出口成長率(%, 按美元計)	-2.16	5.11

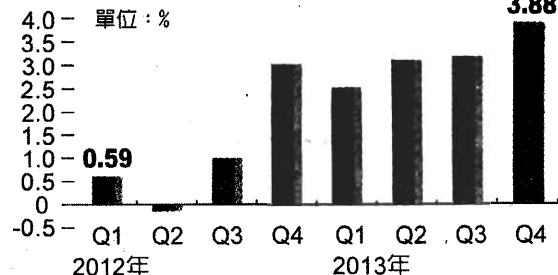
註：實質成長率是指對上年同期

資料來源：行政院主計總處

林安妮／製表

保1

今、明兩年各季經濟成長率



註：2012年前三季為初步統計，其他為預估數。

資料來源：行政院主計總處

專家看法 PMI等數據好轉，投資回暖，

「穿得更體面，吃得更健康」將帶動消費增長...

陸經濟軟著陸 明年會更好

經濟日報

101.11.26

記者林昶宏 / 綜合報導

大陸各項經濟數據持續呈現好轉，目前多數學者都認為，中國經濟已成功「軟著陸」，在內需消費的帶動下，明年中國整體經濟表現還將優於今年。

新華社報導，高盛投資管理部中國區副主席哈繼銘日前在上海一場論壇中指出，大陸各項經濟指標持續好轉，如10月官方PMI重新站上50的景氣枯榮線；且投資增長開始回暖，預計固定資產投資名目增速將高於20%；加上年關將近，居民消費增長跟著強勁；而市場

流動性增加，銀行貸款規模將支持實體經濟重拾成長力度。

哈繼銘認為，大陸經濟已「軟著陸」，今年經濟增長呈現U型軌跡，第2、3季在低位徘徊，第4季將出現反彈。

大陸國家統計局數據顯示，大陸9、10月工業、投資、消費與出口增速均出現回升。其

中，規模以上工業增加值年增率從8月份的8.9%，上升至9月份的9.2%，10月份進一步增加至9.6%；11月滙豐PMI初值來到50.4，預告大陸11月經濟數據可能優於10月。

哈繼銘並看好明年大陸經濟增長將會加速。他認為，中國經濟目前處於見底回升階段，短期的貨幣、財政政策將維持穩定，不太可能降息或調降存準率，而在明年兩會召開前的半年左右政策靜默期內，決策層會為醞釀政策提供良好的市

場環境。

中新社報導，大陸全國人大財經委副主任賀鏗昨（25）日在廣東佛山表示，從近2個月的情勢來看，中國經濟正在回穩向好。明年中國乃至世界經濟，預估都會比今年好一些，但也不會好太多。他強調，即便如此，中國經濟若保持7%的成長率，到2020年還是能完成全面建成小康社會任務。

摩根大通亞太區董事總經理龔方雄日前亦指出，中國經濟已經探底，並且已經在弱勢反彈，他預測中國明年的經濟成長會比今年好，經濟環境會比今年寬鬆。

哈繼銘說，未來大陸市場的投資看點有三：消費、消費、消費。哈繼銘連用三個消費，來強調他對未來大陸商品消費升級與服務消費增長的高度看好。他認為，隨著大陸民衆生活水準提高，「穿得更體面，吃得更健康」將會是消費新趨勢，除奢侈品、農產品相關行業、養老、醫療、旅遊、文化和金融服務業都將長期看好。



本周關鍵指標

日期	27日	1日
指標	大陸國家統計局發布「工業經濟效益月度報告」	中國物流與採購聯合會公布PMI(製造業採購經理人指數)
意義	反映工業企業經營現況	反映大陸經濟未來前景
上期	1-9月大陸全國規模以上工業企業實現利潤較去年同期下降1.8%，但9月成長7.8%，為今年3月以來首度由負轉正	10月指數為50.2
趨勢	隨著大陸工業品出口交貨值成長，加上擴大內需政策發酵，大陸工業企業經營效益可望持續回穩	11月指數預估仍會在景氣榮枯分水嶺的50上方，並高於10月的數字

林宸誼 / 製表

大陸罷工頻傳 台商進退兩難

想遷廠 馬上就被員工圍廠 要關廠 地方官就來找麻煩

■記者宋秉忠、陳秀蘭／專題報導

大陸曾經是製造業天堂，但現在已經變成製造業的地獄。想繼續做的台商固然要面對工人難找、工資猛漲的問題，不想做、想收掉的台商，只要消息傳出，馬上就被大陸員工圍廠停產。真的「走也不是，不走也不是」。

工商時報

生產被迫中斷6個月

10月分，鴻海鄭州廠和仁寶成都廠先後傳出罷工事件，而罷工的理由聽起來讓人覺得不可思議，像是「品管要求太嚴」、「加班太多」、「十一黃金假期沒放假」。

留在沿海的台商這時候如果想遷廠，只要消息走漏，馬上就會被大陸員工圍廠，要求加發遣散費。

年初，一家東莞台商家具大廠只是著手把產能轉移到其他省分，消息傳出後，接連遭到員工圍廠，生產被迫中斷6個月。11月，深圳的筆電零件廠——協禧也是想把產能逐步移到昆山，員工就要求公司結清年資，要求不成，就發起罷工。

在行政權至上的大陸，這些不合法的罷工事件接連發生在台商

身上，與當地政府的處理態度息息相關。

101.11.26

維穩 官方護航勞工

因為在「維穩」的國策下，一個地方只要爆發像「罷工」這種可能造成社會「不穩定」的事件，主政者就可能被「一票否決」——下台。

因此，在協調勞資糾紛時，大陸政府比台灣政府更堅定站在勞工那一方。舉例說，廠商在申請破產清算時，第一順位就是要付員工足額的資遣費，其次才是返還政府的稅費減免，最後才是賠償債權人。

以下就有一個案例，充分說明現在台商「進退兩難」的處境。

距離深圳機場只有半小時車程的深圳松崗鎮，是台商進前廣東最早落腳的地點之一。當地原有一家1992年就設廠的台商玻璃燈具廠，現在這家工廠已經遷往廣東北部，由第二代接手管理；創辦人台商蔡老闆現在很多時間是在台灣陪家人，回想遷廠前，工人趁機罷工「要錢」的往事，心裡仍有氣。

當時，蔡老闆打算到工資、土

地較低廉的粵北設廠，並逐年縮小深圳廠的規模，沒想到消息走漏後，就接連發生數起員工圍廠事件。更有兩批離職員工集體控告他「未發加班費」。

其實，加班費早就納入工資裡，每月按時撥到員工銀行帳戶，只是過去沒有要員工在工資條上簽字，因此無法證明員工確實有拿到加班費。這兩件勞資糾紛原本經過仲裁，已經判定台商勝訴，但當地法院還是以「各打五十大板」的方式，判台商必須補給每位員工5千元（人民幣，下同）的加班費。

刁難「技術性問題」

除了員工罷工、圍廠外，台商想關廠、遷廠的最大風險還是來自當年「笑臉迎人」的大陸地方政府。很多台商反映，當工廠才傳出關廠消息，地方官馬上就來找麻煩。除了稅務機關，衛生檢查機關也上門，提出一些「技術性問題」為難台商，像是指控工廠「粉塵太大」，要求每位員工必須到指定醫院檢查，有些台商工廠有近1千名員工，按1人160元的檢查費計算，就要16萬。

還有，消防單位也會在台商打算遷廠或關廠前，上門算「歷史

大陸經營環境逐年變化

製表：宋秉忠

年份	事件	影響
2007	騰籠換鳥政策	2008年10月，廣東倒閉或遷廠企業達到15661家
2008	《勞動合同法》實施	勞動成本增加40%到70%、勞動紀律降低
2009	金融海嘯	大陸出口下降16%
2010	缺工	珠三角缺工至少200萬人
2011	歐債危機	12月出口和進口分別成長13.4%和11.8%，低於全年22.5%的貿易成長率。顯示大陸的外貿增速趨緩
2012	打房、限貸	亞銀認為，大陸經濟今、明兩年分別增長7.7%和8.1%，低於先前估計的8.5%和8.7%

總帳」。特別是東莞、深圳很多郊區，過去幾乎是沒有規畫過的工業區，台商老闆在當地建廠，愛怎麼蓋就怎麼蓋，但現在麻煩來了，如果嚴格按照消防法規取締，幾乎沒有一家工廠能夠合格。但是許多地方政府不管台商的苦，仍然硬要廠商重新規畫廠區，造成多家工廠的生產線調整不及，影響到訂單交期。

不想虧錢 轉回台投資

前深圳台商會會長黃明智早在2008年金融風暴，就看到大陸越來越不適合開工廠，而及早規畫

回台投資事宜。黃明智那時就說：「現在不要再跟我說什麼OEM、ODM，什麼升級的事。」對於加工貿易的衝擊，他的因應之道很簡單，「各個工廠自負盈虧，由各廠總經理負責，目標只有一個，不要虧錢；工人走了，不再補；不夠的料件，向別人買；如果再做不下去，就把工廠停了，把廠地轉租給別人。」

2010年在兩岸簽署ECFA後，黃明智看到台灣製產品在大陸市場的潛力，率先投資投資10多億新台幣，在苗栗後龍興建捲菸廠，現在已經成功返銷大陸。

缺工、難找地 台商回流路坎坷

年輕人讀大學 不願當藍領 沒有製造業 怎發展服務業

101.11.26
■記者陳秀蘭、宋秉忠／專題報導

「現在年輕人根本不上大夜班。」建大工業總經理張宏德感嘆的說，有生產線就要輪大夜班。他感嘆，「工人流動率高，招工難。」事實上，與建大一樣，這是很多想在台灣擴廠及有意回台投資廠商面臨的最現實問題。

建大工業在大陸深圳、上海及越南均設有海外工廠，行銷網遍及全世界，是全球最大的自行車胎製造廠。隨著這幾年低碳樂活成為時尚，建大也成為最夯的低碳產業，前景看好。但是在台灣，建大同樣面臨工人不好找的情形。

正新因缺工擴廠縮減

全國工業總會祕書長蔡練生說，「製造業缺工的情況，真的非常嚴重。」

像可成是全球最具代表性的機殼大廠，算是高科技廠商，生產線也很自動化，一樣找不到工人。而且，最讓業界苦惱的是，人才斷層。

「現在年輕人都去讀大學，不願當生產線工人，而大學生的通才教育，又與產業界脫節」，以Tailift自有品牌行銷全球50多國、大陸前3大堆高機的台勵福



公司董事長林溪文也這麼認為。

有人責怪是企業主不願把薪水拉高，只要用便宜的外勞，當然找不到台灣工人；更有人認為，台灣未來產業要轉型走向服務業，繼續從事製造業的台商，不應是政府鼓勵的目標。

但是實際真相未必如此，經濟部官員透露，3年前，正新橡膠輪胎與彰化縣政府風風光光簽署投資意向書，準備在彰南科技園區擴廠，生產高技術輪胎，也預約購買30公畝地，卻因為找不到技術工人，最後擴廠縮減為2公畝。

在台灣區製衣公會理事長黃華德看來，「像這樣買了地，準備擴廠，卻找不到勞工案例，為數不少」，他認識的廠商中，有人5年前在宜蘭買地要蓋工廠，但因找不到勞工，「現在地還荒在那兒呢！」

許多人批評政府放寬外勞僱用比例，以鼓勵製造業台商回台，是開產業升級倒車。張宏德說，台灣製造業已經成功與國際產業鏈接軌，如果以為產業升級，就是不要製造業，要發展服務業，那就本末倒置。他強烈質疑，以台灣2300萬人口的內需規模，沒

製造業帶動，服務業難以發展。

黃華德也認為，製造業是發展服務業的引擎，但現在台灣最大的問題是，作業員（藍領工人）缺工問題不解決，怎創造白領就業機會。

下游外移不能深耕MIT

在他認為，「政府只要協助廠商順利投產，就可以增加台灣的就業機會。」至於薪資，他認為，「沒人願待在生產線，沒生產，沒訂單，怎來漲薪？」

身為製衣公會大家長的黃華德，在東南亞、大陸、印尼、柬埔寨

工商時報

缺很大

◀大學生不願進工廠，廠商感嘆招工難，連住宿餐飲業、運輸物流業及休閒旅遊業也喊員工「缺很大」，圖為北市街頭不少餐飲業者貼出徵人啟事。（本報系資料照片）

寮、越南及瓜地馬拉都有布局；但他很清楚，儘管台灣的紡織成衣業上中游的機能性布料研發能力很強，但這幾年因為下游成衣廠外移，迫使上中游紡織大廠只能做「代工者」角色，幫國際品牌研發設計布料，無法透過下游成衣製造，深耕發展MIT自有品牌。

他認為，現在是很好的契機，因為歐美未來10年不會好，但東南亞、東北亞及大陸是新興市場，台灣紡織成衣在設計研發製造及品質均具優勢，這是台灣紡織成衣走高質化，深耕MIT的最好時機。因此，他疲於奔走，希望爭取政府開闢紡織成衣的特區，讓更多紡織成衣業者回來，共同深耕MIT，但土地取得的問題，似乎沒有想像容易，迄今仍未解決。

他說，如果政府可以解決紡織成衣缺工問題，藍領缺工補足了，工廠達到經濟規模，就可以創造設計師、業務行銷及生產管理等白領階級的就業機會。

只是，對許多台商而言，勞工短缺只是基本問題，如果外勞基本工資無法與本國勞工脫鉤，還有土地無法順暢取得，則台商回台之路仍是充滿荊棘。

華郵：

廉價勞動成本遭窺、越取代，產業升級遇德、美等國競爭

陸製造業 陷三明治陷阱

記者康彰榮／綜合報導

大陸製造業受到全球經濟不景氣影響，產業轉型升級並不順遂。美國華盛頓郵報昨(24)日專文指出，中共十八大完成新領導接班，未來10年將致力於從世界工廠轉型到與美國並駕齊驅的經濟體，但製造業卻面臨轉型期不上不下、利潤空間被壓縮的「三明治陷阱」。

報導指出，珠三角的東莞今年前3季GDP增長3.5%，看似比美國等已開發國家還好，但相較於廣東省和7.9%和全大陸的7.7%，經濟增長情況確實低迷。

東莞過去遍布著生產鞋子、家具等各式產品的工廠，是名符其實的製造業新興城市，有來自全大陸各地的民工來到這裡打工，甚至取代了一些美國

的工作機會。然而近日，東莞不僅逐漸失去工作機會，更以羨慕的眼光看待美國製造業的復甦。

正準備關掉東莞工廠的林姓台商說：「我要離開(東莞)了，這個地方沒有未來。」林姓台商在東莞一家五星級酒店的餐廳受訪，他說，這家餐廳以往門庭若市，一位難求，而當晚，僅有兩桌客人在用餐。

報導指出，美國民眾比較習慣聽到的是，「鐵銹地帶」(Rust Belt，指已開發國家中步入衰退的地區)的製造業小鎮走向沒落，而這些工作機會正流失到中國；但實際情況是，中國也遭遇同樣問題，許多地方的工廠陸續關門，地方發展前途未卜。

中國仰賴廉價的勞工，推動其經濟達到歷史高峰，但中國

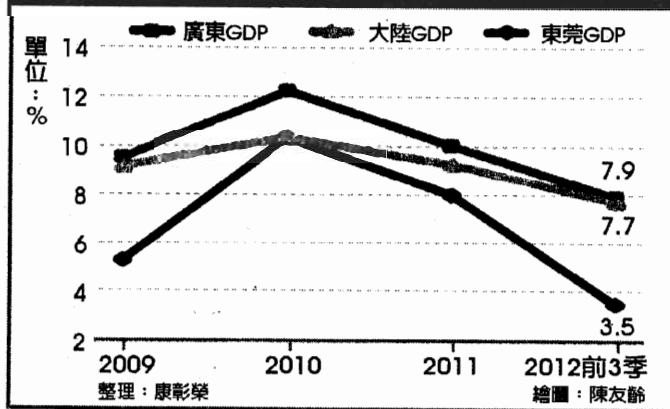
的製造業近日卻深陷許多問題中：廉價的勞動成本優勢已被寮國和越南等地逐漸取代；在推動產業和產品升級上，卻遭遇德、美等已開發國家的競爭。

中國國家訊息中心副研究員張萊楠指出，中國的製造業陷入極端的困境，並面臨所謂的「三明治陷阱」。對於中國新領導人，未來幾年將有一大任務，就是在中國可能成為全球最大經濟體的同時，如何將「世界工廠」轉型到與美國比肩的經濟體。

張萊楠說，中國必須將它的製造業策略調整為更趨向科技創新，才能與復甦中的美國一較長短。他預估，中國即將遭遇來自美國製造業的前所未有的激烈競爭，迫使中國必須更加速產業升級的進程。



東莞經濟成長概況



自由經濟區

經建會30日完成規劃，將鬆綁人流…

本外勞薪資擬不脫鉤

【記者蘇秀慧／台北報導】經建會本周將完成自由經濟示範區規劃內容，據了解，基於自由經濟示範區是與國際接軌的先行先試區，相關規範將儘量與世界貿易組織（WTO）趨於一致，經過審慎研議，傾向本外勞「基本工資不脫鉤」。

不過，僱用員工條件將會鬆綁，其中，藍領人力擬比照國際慣例，將定期契約由目前1年放寬到3年，並得延長1次。至於外勞聘僱比率，仍要爭取突破40%上限。

經建會爭取優於台商回台投資方案的待遇，目前自由貿易港區外勞聘僱上限是40%，經建會爭取突破。「自由經濟示範區推動計畫」本周進入最後規劃階段，經建會預訂30日完成規劃，最快下月初向行政院長陳冲簡報後，正式定案，希望提供租稅優惠、鬆綁人流、投資

法規，改善土地、勞動和資本等生產要素，吸引外資來台投資。

備受關注的本外勞基本工資脫鉤問題，據了解，不論是中華經濟研究院的研究，或經建會內部研究，都指向自由經濟示範區內本外勞基本工資不宜脫鉤。

理由是，自由經濟示範區是與國際接軌的先行先試區，吸引外資來台，相關規範應儘量與世界貿易組織（WTO）趨於一致，區內如本外勞基本工資脫鉤，恐有違國際勞動人權公約，不利與世界主要國家簽署自由貿易協定（FTA）。

其次，國內勞工團體強烈反對脫鉤，如引發衝突，反而模糊示範自由經濟先行先試區的最大亮點。第三，政府致力推動產業結構調整、轉型，提升薪資水準，自然不宜鼓勵降低勞動成本。

接單少2至3成 本土運動品牌報憂

記者郭芝芸／綜合報導

匹克、安踏、特步等運動品牌近日公布明年第2季訂貨會情況，訂單普遍下滑20%至30%左右，今年運動品牌集體「過冬」，明年形勢可能也不太樂觀。業內人士表示，訂單是產業晴雨表，明年運動品牌仍面臨深度調整。

《重慶商報》報導，從李寧淨利下降8成，就已凸顯本土品牌經營困境，高租金、高庫存、景氣低迷拖累本土企業，安踏、361度、匹克等品牌上半年成績無法令人滿意，本土6大運動品牌在上半年遭遇「滑鐵盧」。業內人士指出，本土運動品牌正在集體「過冬」。若排除大環境影響，業績嚴重下滑的主因多是盲目擴張搶爭市占率、互相模仿產品、缺乏創新等，而未來2至3年內，該產業仍難迎「春天」。



◀大陸今年本土運動品牌集體「過冬」，明年形勢可能也不太樂觀。圖為晉江一家體育用品企業運動鞋生產線。（新華社）

特步國際日前發布公告指出，他們上月舉行的2013年第2季訂貨會金額同比下滑15%至20%。但特步並不是第一家公布年訂單下滑的運動品牌。匹克公布的訊息也顯示，明年第2季訂單總額下滑20%至30%；同樣，安踏體育在港交所也公布，2013年第2季訂貨會金額（按批發價值計算）同比下滑約15%至25%。

國金證券服裝行業分析師張斌表示，訂貨會數據長久以來都是

大陸國內體育品牌業績的「晴雨表」，訂貨會總金額下滑，明年上半年的銷售業績也將相對受到影響。

中投顧問輕工業研究員朱慶驊也認為，明年服裝市場尤其是運動品牌的形勢不容樂觀。經濟疲軟、國外運動品牌營銷策略下沉，都加大陸企業競爭壓力。大陸服裝行業應儘早做好應對，產業進行深度調整及企業轉型升級勢在必行。

石化業：面臨生存保衛關卡

記者彭暄胎／台北報導

塑膠原料公會理事長蘇士光表示，以環氧樹脂為例，歐韓FTA生效滿一年（2011年7月至2012年6月），在韓國關稅降低的競爭壓力下，台灣銷歐數

量年減43.6%，韓國銷歐卻出現54.6%的年增率，更遑論出口龐大的5大泛用塑膠。未來在關稅減免為零的條件下，營運困境恐倍增艱辛。蘇士光急切呼籲，韓國與歐

盟、美國簽署自由貿易協定（FTA），台灣石化業的全球競爭衝擊加速惡化。中、日、韓宣布啟動洽簽FTA，佔台灣5大泛用塑膠外銷出口60~70%的大陸市場，正面臨企業生存保

衛關卡。

兩岸ECFA貨品貿易談判若無法突破停滯窘境，台灣企業恐將被迫撤守大陸當地市場，僅在大陸保稅項目分食小利。

塑膠原料公會統計，去年台灣五大泛用樹脂銷往歐、美地區的數量、銷售額均大幅落後南韓；台灣外銷歐洲規模比韓國少64~67%，美國地區也落後韓國48%。其中，因韓歐FTA生效，台、韓塑化產品每噸平均售價更出現近240美元的利潤差距。

蘇士光指出，雖然台灣對美國、歐洲地區的塑化銷售比例不高，但透過韓國對歐洲、美國簽署FTA的衝擊，即可感受到嚴峻外銷威脅。

一旦日韓與大陸簽署FTA，零關稅的優惠勢必會讓日韓石化廠的市占率大幅竄升，而台灣仍需再付出6.5%的關稅成本，這對台灣出口至大陸的石化產品相當不利。甚至進一步牽制到龐大的東協市場，後果不堪設想。

台塑董事長李志村認為，全世界區域整合普遍，台灣卻少在區域整合布局，中日韓FTA已成形，建議政府要趕快下功夫，雖然一定會犧牲一些產業利益，但不能因小失大，因為區域整合是對大部分產業有利。

李志村強調，近年企業經營是相當辛苦。然而，台灣最大競爭韓國者已與歐美簽署FTA，還有「東協加三」整合，也啟動中國FTA協商。目前中、日、韓佔全球GDP約20%，一旦中日韓FTA協商成功，對台灣經濟衝擊不容小覷。政府對加入區域經濟要快馬加鞭，才能避免惡夢持續擴大。

去年台韓五大泛用塑膠出口歐美一覽

產品	台灣				韓國			
	數量(公噸)		金額(千美元)		數量(公噸)		金額(千美元)	
	歐盟	美國	歐盟	美國	歐盟	美國	歐盟	美國
PE	4,604	1,101	7,091	3,410	50,284	10,685	87,156	20,440
PP	1,210	487	2,040	1,066	39,026	36,826	69,604	78,928
SM衍生物	70,182	51,987	147,480	116,213	120,970	48,707	321,271	117,712
PVC	3,208	78	3,498	143	3,825	7,668	5,964	13,108
合計	79,204	53,653	160,109	120,832	214,105	103,886	483,995	230,188

製表：彭暄胎

紡織業專業貿易商計畫

【台北訊】由經濟部國際貿易局推動、紡拓會執行的「輔導紡織業專業貿易商計畫」，將於11月28日下午2時起，在紡拓會舉辦成果發表會，會中將由紡拓會說明計畫執行成果，並邀請本期受輔導廠商與采實業及晶安公司分享其逆勢成長的撇步，以及於現場展示20

家廠商精彩的輔導成果，有意參加者請速報名。

國貿局指出，經濟部為協助紡織業者提升國際行銷能力，加強拓銷出口市場，強化我國紡織業國際形象，推動4年期的「輔導紡織業專業貿易商計畫」，並委由紡拓會擔任執行單位，凡經入選為該計畫之受

受輔導廠商 分享成果

輔導廠商，除可接受政府輔導外，並可參與該計畫之各項輔導措施，每期均吸引許多紡織廠商爭相提案報名參加甄選。

今（101）年為4期計畫期的最後一期，入選之20家受輔導廠商經過1年的努力，透過該計畫多元拓銷輔導措施，在全球景氣不佳的經營環境

下，仍創造逾5千萬美元商機佳績，與國際買主進一步連結，深化產銷供應鏈關係，並提升國際行銷技巧與能力。有意參加廠商請於線上（export.textiles.org.tw）報名參加，洽詢電話：（02）2341-7251分機2962江逸燕經理、分機2963黃南萍專員。

服貿協議 陸大幅開放准入

開放清單遠大於我方開放的項目，惟大陸要求比照WTO開放，未獲我方同意

項目

記者呂雪慧、潘羿菁／台北報導

ECFA後續服務貿易磋商已接近收尾，其中我方向對岸要價多達5、60項，陸方考慮對台資企業開放市場清單項目遠大於我方對陸企開放的項目。而陸方要價，盼比照世貿組織（WTO）正常化開放，惟我方並未同意。

工商時報 10.11.26

ECFA服務貿易協議開放清單，我方近期內將完成總盤點，年底前與對岸完成協議文本內容協商。陸方關切的營造業開放，內政部檢討後開放陸企參股投資由10%提升為20%有空間，我方相對將向陸方爭取前往大陸設立子公司，盼陸方大幅簡化鬆綁相關程序。

值得注意的是，我方爭取逾1年的網路遊戲營運執照，仍然無法突破陸方立場，因此經濟部傾向不對陸企開放軟體出版業，形成雙方均不開放局勢，我遊戲業者，期望藉由服貿打開大陸市場期望恐落空。

服貿協議清單開放，備受矚目有金融市場爭取進一步開放

國銀登陸設據點，但證券業爭取全資全照開放，陸方並未同意。雙方協商進入出價的收尾階段，陸方同意開放項目遠大於我方開放項目。

陸方屬意的營造業市場開放，據悉，上週內政部曾與營造公會溝通，內政部提出爭取更有利准入大陸營造市場的條件，遊說業者同意陸企參股投資股權比例可由10%提升至20%，有的公會同意，有的公會表示還要帶回去與會員溝通。

相關人士指出，業者反映陸企來台申請設立營造業條件較寬鬆；大陸雖未禁止台資營造業承攬大陸工程，但對資質（甲級、乙級、丙級）條件，及

工程實績認定相當嚴苛，台資企業無法申請設立分公司或子公司承攬大陸工程，僅能承攬台資企業在大陸開發的不動產業務，我方盼爭取大陸予申請分支機構程序的寬鬆待遇。一旦陸方同意，我方就可考慮調高陸企參股營造業比率上限。

至於交通方面，開放陸資投資貨運承攬業上限49%、經營航空貨運集散站持股3-4成、開放數張綜合旅行社證照，有條件限制其經營國內旅遊業務，不得經營國外旅遊。另電信方面，擬開放第二類電信一般付費電信加值服務等，但條件陸資投資不得逾50%。

陸方除主動取消對獨資醫院沿海省份限制外，擬開放我國醫生前往大陸市場執業，衛生署主觀上雖不希望台灣在醫護人員慌之際，有醫生前往大陸，但也無法限制人員流動，箝制人民的職業自由。

大陸對台灣開放的服貿項目

項目	檢討方向
醫藥衛生	· 取消沿海省份獨資醫院限制 · 開放台灣醫生登陸執業
電子商務	開放台資企業福建試點投資五成以上
營造業	爭取承攬大陸超外資的營造市場，申請子公司盼鬆綁
影視音	出版、戲院、流行音樂、電視爭取市場准入
旅行社	獨資經營旅行社除國內旅遊，爭取出境遊業務
貨運承攬	我爭取大陸比照國民待遇開放

製表：呂雪慧



● 大陸開放服務貿易項目包括電子商務、醫療衛生等行業。

圖／新華社



人事未定 協商進程放緩

原 本十一月底應完成ECFA服務貿易協商，恐怕有變數！據了解，兩岸協商受中共舉行十八影響，進程已稍有延宕，服貿協議文本能否在年底前拍板，存在不小變數。

由於十八大後，中共中央委員及領導班底大致出爐，但尷尬的是，我服貿協議與貨貿協議重要對口單位的商務部長陳德銘並未獲選為中央委員，正

面臨業務交接的青黃不接時期，服貿協議文本能否最後在陳德銘任內拍板，不無疑問。

最近各部會與對岸展開服貿清單協商時，明顯感受到陸方的腳步有放緩跡象，因此引發各種揣測。「談是一回事，簽是一回事」，據悉，大陸相關人士拋出這樣的訊息，顯示很快能談完的服貿協議即使年底前完成協商，但何時能簽署，

雙方並沒有明確時間表。大陸海協會長的人選誰屬亦尚未明朗化，因此第九次兩岸兩會的舉行充滿諸多不確定因素。

據指出，十八大期間，大陸拋出和平協議議題，我方冷處理，並未很正面積極回應，傳出大陸高層對此也有些微詞，兩岸互動十分敏感微妙，稍一不慎都會引起不必要的誤解。

最值得玩味的是，中共的新

領導班底出爐，國安高層及總統府針對前副總統呂秀蓮擬邀請西藏精神領袖達賴喇嘛來台，給予軟釘子碰，婉轉拒絕，不難窺出，府院擔心達賴來台為兩岸互動再掀波瀾。

2009年，我國正如火如荼與對岸洽談ECFA協議的早收清單協商，但因九月達賴來台，兩岸即中斷雙方協商進程，為此政府高層還飛往北京溝通，希望釋懷，此事延宕數月之久，至隔年才又恢復談判。

有了前車之鑑，馬政府對處理達賴來台一事特別謹小慎微，深怕稍一不慎踩到紅線，兩岸互動又要倒退，建立的互信得打折扣，甚至影響兩岸經貿進程，一旦貨貿協議落後於中日韓FTA，後果將不堪設想。

中日韓FTA年底將展開協商，馬政府對ECFA後續的時程表相當急切，如此自不難理解，在中共人事更迭之際，馬政府處理達賴一事更加審慎小心，不希望再惹事端。(呂雪慧)

工商時報
101.11.26

尼龍絲等中游衝擊最大

紡織業：抵銷ECFA效益

記者袁延壽／台北報導

紡拓會董事長、也是大將紡織董事長葉義雄認為，日韓與大陸簽定FTA，一定會讓台灣與大陸所簽ECFA早收清單效益抵銷一部分。

葉義雄表示，如果日韓與大陸簽FTA，對台灣紡織業影響最大的應該是中游，也就是台灣輸大陸最多的「布料」、即尼龍絲及聚酯類產品。葉義雄指出，目前紡拓會雖沒有切確數據統計會影響多大的幅度，不過，肯定會有些衝擊。

以紡織業者的立場，葉義雄表示，當然希望政府加快對進行FTA談判的速度。

主要產項是尼龍絲、聚酯絲棉為主的力麗集團協理張大銓認為，韓與大陸簽FTA之後，對台灣紡織業當然會有一些影響；不過，由於日韓二國現在產業發展主要是以電子科技產業為主，對紡織這塊著墨較少，所以影響的範圍較小。

以力麗集團主要產項尼龍絲、聚酯棉，尼龍絲年產能有36-40萬噸，全韓國的產量應該還不到力麗所產製的二分之一；至於聚酯類，韓國的產量

更少。

張大銓認為，韓日簽FTA，雖然目前對台灣影響小，但，政府還是要努力，和相關國家及政府簽FTA，否則，台灣只有ECFA是不夠的。

下游的成衣代工廠儒鴻發言人羅仁傑認為，成衣代工主要的訂單都為美國、歐洲，所以，中、日、韓簽FTA對業者幾乎沒有影響；而且，代工業早在多年前就看準這個趨勢，所以早已透過將生產基地轉到柬埔寨、越南等東南亞地區，所以，日韓與大陸的FTA並不會讓接單的價格下滑。

業者指出，國際大客戶會殺價，主要是透過全球比價機制讓成衣代工廠有平均單價ASP下滑，因此，韓國也面臨同樣的問題。所以，韓日大陸FTA對成衣代工業界應沒有影響。

新纖財務協理何奇峰指出，國內原料聚酯類產品輸大陸的數量原本就不多，以過去台灣簽ECFA的經驗，影響量的幅度約只有0.5-1%，而價格，更是被市場供需所決定，是市場機制所定，與韓日大陸簽FTA的關聯性不大。

遠東集團 宏遠興業

獲綠工廠雙認證

總經理葉清來秉持企業就是要做不一樣的事，

以成為生態型紡織專業自許

工商時報
101.11.24

【台南訊】為引導與鼓勵廠商升級轉型為綠色產業，提升綠色競爭力，經濟部工業局於2012年1月推出獨步全球，結合『綠建築』及『清潔生產』兩項評估系統的綠色工廠雙標章制度。

宏遠興業股份有限公司秉持企業「永續經營」理念，2007年率先於台南市山上區工廠打造「宏遠紡織生態工業園」，昨（23）日獲經濟部頒發「綠色工廠標章」證書，成為紡織業第1家擁有鑽石級「綠建築標章」及清潔生產雙認證的「

綠色工廠」殊榮的廠商。

宏遠總經理葉清來表示，「立業至今，一直抱持著『企業要做不一樣的事』的想法」。不只企業經營創新永續，更將保護地球當視為企業責任，把生態置於設計的最重要位置，以去物質化、去毒化和去碳化，降低能資源與原料使用，減少污染和保護自然棲地。這是繼公司於今年10月榮獲經濟部工業局頒贈『綠色典範獎』、榮獲經濟部能源局「節約能源傑出獎」之後，再次獲得國家級的肯定。

葉清來指出，遠東集團一向重視創新、節能環保的議題，旗下宏遠更是以成為生態型紡織專業自許，力行節能減廢、生態復育與環境保護，成為台灣企業及工廠改造的最佳學習標竿。

為做領頭羊，近年以open-minded的態度接待各界的參訪與交流（產、官、學、研、環保公益團體）。

5年來總共有100多家參訪單位、超過2,500人次到訪，秉持不藏私的傾囊相授與分享心得，希冀影響更多有影響力的

人，包括個人和企業主一起響應「節能、環保、愛地球」，將口號化為實際行動，落實在我們生活周遭，並塑造產業永續發展的優良環境。

同時宏遠積極向同業和異業標竿學習，如遠東集團、強盛染整等公司交流，精進紡織專業的能力。

宏遠紡織生態工業園目前開放預約參觀，有興趣的產官學研社會機關團體，可洽該公司了解相關資訊。參訪專線：（06）578-2561分機6723。



接下頁

推環保製程有方，產品獲歐美肯定

宏遠推永續經營 追求3重盈餘

■林宜蓁

宏遠興業總經理葉清來表示，宏遠企業核心價值是與利害關係者創造共享價值，獲得經濟、社會和環境三重盈餘，善盡企業社會責任。

他深知企業是社會向善和向上的關鍵，故與業界分享公司在創新與永續的經驗。希望從經濟面的節能減碳、環境面的生態環保和復育生物多樣性，再推進到社會面的公平

正義，回饋社會支持公益環保，期能達到兼顧經濟、社會和環境永續的「三重盈餘」(Triple-Bottom-Line)。葉清來指出，宏遠永續發展，即以發揮資源生產力、友善環境的生態化設計、Cradle to Cradle做為核心理念，致力開發對人類及生態無害的紡織品以減少環境衝擊。

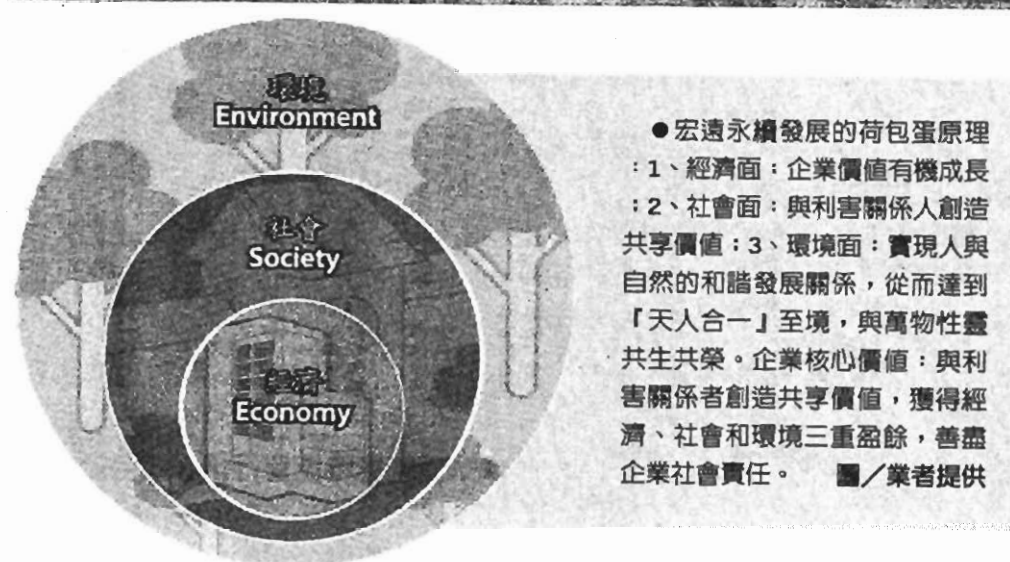
宏遠相信利用較少的自然資源來製造現有的產品，減少全

球生態包袱，這是在地球上每一份子該盡的義務。宏遠也是全世界極少數主動發行永續經營報告書(CSR報告書)的機能性布料供應商，透過永續經營報告書與利害相關人積極溝通，自我揭露以持續查核並落實於公司治理和管理。

宏遠創新永續的「荷包蛋」模型與哲學：葉清來認為企業「永續經營」的圖像，就像荷包蛋一般，經濟、社會與環境

三面向是用一種「包含」的階層關係來呈現，是唇齒相依、缺一不可的。

企業永續經營必須架構於整個生態圈系統。生態系統如果沒有「人」，依然可獨立運行，但人類若征服自然，破壞生態系統的平衡，則無法存活。企業必須道法自然追求經濟永續，而企業的生產與消費活動，必須在社會內追求最大的福祉。



Air Pass會呼吸的衣服

防污防風 內層刷毛 透濕透氣 撥水暖

防水仿皮革 雙面穿羽絨服

- 表布超薄防水仿皮革布料
- 最高等級羽絨符合日本國家JIS 90/10標準
- 3小時內完成羽絨加工，安全衛生並減少污染
- 最低碳足跡的世界級高級羽絨衣

MIT 雙面羽絨 防水防風 撥水暖 超撥水防風去油 輕柔保暖

力抗不景氣寒冬

服飾業看好加盟宏遠Ever Smile

【台北訊】景氣低迷，加上油電雙漲，國內許多服飾業都遇上了景氣寒冬，市場衰退3至4成，而日前國際品牌服飾被綠色和平組織驗出有NPE有毒物質，使得宏遠低碳環保機能衣，獲全球最嚴格的瑞士bluesign環保紡織品認證的Ever Smile品牌服飾嶄露頭角，吸引多家大型連鎖服飾商轉型加盟，包括北台灣、中區、南區、花東，甚至遠至澎湖馬公等地，目前宏遠自創品牌EverSmile的旗艦店和加盟店共40餘家，宏遠興業總經理特助高錦雀表示：全台368個鄉鎮區，希望每區皆開放1家加盟商，讓國人都能輕易取得且價格親民，真正從紗、織布、染色到成衣全程在台灣製造，真正低碳足跡、無毒環保的優質機能性服飾。加盟專線：(06) 578-6205。

看上2007年全球暖化議題日益發燒，保護地球資源成為企業社會責任之重要課題，宏遠總經理葉清來即於2007年4月1日宣布啟動「宏遠永續發展模式」(Everest Sustainability

Model)，帶動全球三廠(台灣廠、上海廠、泰國廠)各級主管及同仁，展開一連串「節能、環保、愛地球」的策略行動，並同步展開國內外的標竿學習，邊學邊做更進一步創新改善；第一年從經濟永續面的綠色產品開發與工廠的節能減碳為推展重點，接著在2008年從綠建築與生態的學習來改善工廠的生態環境，不僅能降低廠區溫度亦可透過復育溼地來提升廠區的生物多樣性，在環境永續面持續努力經營；一路走來永續之路是無止境的，學得愈多愈廣更體會到企業的社會責任，宏遠將「造福金字塔底層工作者與消費者」列為2011年再造ESM策略，創立幸福台灣Ever Smile服飾品牌，定位為創新永續的全家人服飾專家，以樂活時尚、優質平價、社會關懷為品牌宗旨，宏遠正式走向為社會型營利事業，開啟成衣事業觸角，跨領域投入虛、實的消費通路，並造福金字塔底層的消費者，創造生產者與銷售者的就業機會。

Ever Smile成衣事業帶動並

活絡台灣成衣產業鏈與市場，培育成衣技術人才，與台南市政府、實踐大學、台南女子應用大學、樹德科大及職訓局合作，建立社區代工群，免費提供縫紉設備與技術輔導，促進地方產業經濟發展，結合產官學研資源，期能透過共享價值，建立台灣在地幸福經濟。

Ever Smile採用宏遠供應全球知名運動、戶外休閒和流行服飾品牌相同的高科技環保布料，提供台灣消費者以平價就能享受到與國際品牌同等優質的機能性環保服飾。宏遠結合創新永續、善用資源及兼具社會意義的社會企業營運模式，強調100% MIT (Made in Taiwan)，是真正最低碳足跡的服飾，從原料、符合環保認證標準的藍色製程、開發設計到通路銷售，帶動地方產業發展，造就成衣代工、生產與銷售端的就業機會。無論是經營金字塔底層或高層市場，宏遠強調企業的核心能力「創新與永續」，期以透過經營底層消費大眾市場的成功創新，應用到高層市場。

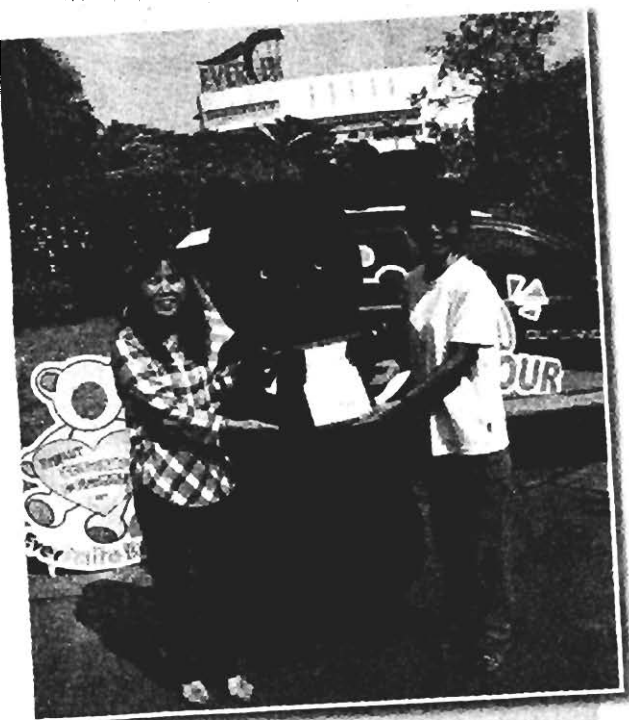
宏遠高錦雀表示，幸福台灣EverSmile將成衣發包給社區家庭代工製造，實踐「復興在地優質成衣製造產業聚落」的計畫，增加工作機會，發揮穩定社會功能。宏遠雖然本業是環保機能布料供應商，但為回饋台灣廣大消費者，在全球暖化極端氣候下，平價就能買到因應不同氣候所需的機能服飾，如夏天的吸溼排汗衫、防曬外套、超輕薄撥水收納外套、四面彈運動休閒褲；冬天則是宏遠專利的AirPass及Softshell三層貼機能服飾(撥水、防風、保暖、彈性)

，還有今年特別推出的百分百台灣羽絨服，不僅使用最高檔的台灣白鴨羽絨(JIS 90/10國際認證)，更加上宏遠專賣給國際品牌高檔羽絨服的高密

度超輕薄防絨、超撥水防風布料，又有高級防絨格紋布料的配色，一推出就供不應求，因產能有限，加盟商訂購則需限量配貨，並加緊趕工中。近期推出雙面穿仿皮革的超撥水防風保暖羽絨服，價格不到國際品牌的1/4，男款尚未推出，就已多人詢問預訂。這也證明台灣成衣業不是不能做，而是只要有心，打造自己的品牌，以優質平價、無毒環保的低碳環保機能衣，讓台灣人都愛穿台灣製的衣服，不買韓風、日系甚至低價的東南亞及進口高價服飾，又有毒物風險疑慮的衣服。今年因應冬天市場上發熱衣盛行，宏遠推出比發熱衣更持久保溫的高科技中空紗系列保暖衣，搭配Softshell及宏遠專利的AirPass系列防風保暖外套，為今年冬天必備組合；此外，宏遠首次推出100%台灣製造的羽絨服，也於今年冬

天上市，為宏遠EverSmile上市滿周歲同時再添亮點；為了慶祝周年慶並回饋消費者在12月15日前於各直營旗艦店消費滿5,000元，可現場抽獎，張張有獎。高錦雀指出，為讓台灣消費者享有台灣製羽絨服，宏遠特別設立一羽絨服生產線，使用100%台灣白鴨的最高等級羽絨(JIS 90/10)生產的羽絨服，3小時內就加工完成的羽絨品質安全又新鮮無味，膨脹系數650至700，是最高檔羽絨服的用料，有軟黃金之稱；她強調，因國內工資高台灣成衣廠商皆已移往工資便宜的東南亞生產，目前市面號稱台灣製造的羽絨服都是以台灣布料、國外製造，成品再運回國內銷售，故在國內已難找到100%台灣製造的羽絨服。

除此，宏遠將成衣品牌-幸福台灣營業額的1%做為支持台灣社會慈善公益的基金，每月上傳捐助慈善或環保團體資訊，讓消費者一起分享行善的喜樂



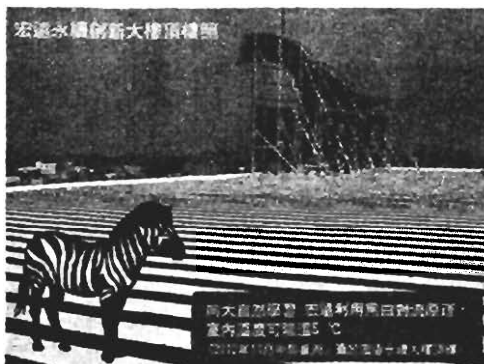
●台灣黑熊保育協會黃美秀理事長(右)頒發感謝狀給宏遠高錦雀特助(左)。圖/業者提供

承上頁

工商時報

101.11.24

·在購買商品同時，也為公益行善盡一份心力。另外，宏遠為了保護台灣環境生態，更特別規畫環保公益卡，目前已有台灣黑熊保育協會、荒野保護協會、中華鳥會、台灣濕地保護聯盟等NGO組織加入，透過環保公益卡不僅可回饋NGO組織，提升更多人支持台灣的生態保育，為社會公益善盡一份心力。





ECFA談判應有「最壞的打算」

對於兩岸ECFA協議後續協商，大陸商務部長陳德銘日前提出「互利、平衡、高水平」簽署原則，也希望台灣給大陸「最惠國待遇」。對此，馬英九總統強調「台灣開放程度比大陸高，不會受到很大影響」，農委會主委陳保基則表示「台灣農產品有賣點，不用怕開放」。我方高層這樣的回應，似乎顯示對於未來之市場開放抱持樂觀態度，但是民間業界則擔憂，若非有劍及履及的準備，將難以應對未來的談判壓力。

兩年多前，兩岸雙方進行ECFA「早期收穫」(early harvest)清單協商，大陸同意列入台灣未開放的830項農產品及弱勢的產業，且主動對18項農產品與攸關傳統產業與中小企業之50項產品提供零關稅，展現了大陸「建立具有兩岸特色的經濟合作機制」與強化「兩岸和平發展之經濟基礎與社會基礎」的精神，也積極配合馬

總統強調「不會開放大陸勞工來台」、「任內不會增加新的農產品開放」的政治承諾。

如今大陸商務部長要求「最惠國待遇」，國內輿論普遍認為大陸在十八大之後，已經不再對台灣「讓利」。但事實上，大陸商務部和大陸企業過去在ECFA協商期間，就一直質疑兩岸已入世多年，但彼此貿易關係並未正常化，台灣並未將給予其他世貿組織(WTO)成員的市場開放承諾，依據「最惠國待遇原則」，一體適用於大陸，仍然禁止大陸2,126項商品輸入，占台灣全部進口商品總數的19.3% (其中農產品禁止輸入的比例高達38.03%)，而台灣服務業市場仍有155項未對大陸開放，因此主張建立經濟合作機制必須實現兩岸貿易正常化。

特別是對大陸而言，目前所簽署的FTA，均符合GATT第24條及該條瞭解書所要求WTO會員應簽署的區域貿易協定，其自由

化之程度必須達到「絕大多數貿易」自由化之原則，且絕大多數均規定於十年內消除90%的關稅與非關稅障礙，僅有少數敏感類農工產品給予較長的緩衝開放時程。這樣的推動經驗，自然使大陸對台拋出「互利、平衡、高水平」的協商原則。

對於大陸希望台灣開放更多大陸農產品進口，農委會陳保基主委主張「面對自由貿易開放，若對方要求零關稅進口，台灣農產品也零關稅出口，因此我們開放市場，也同樣開拓別人的市場」，顯示政府正在思考調整過去「不會增加農產品開放項目」的基調。這可說是台灣自2002年為了加入WTO而開放農產品市場以來，又一次推動的自由化政策。然而，目前農委會所提出來的談判原則是「需國內沒有生產、現在已經大量進口的農產品為主，且不能對國內農民有立即傷害」。以蘋果為例，目前進口比率高達96%，因此就可能是未來開放的品項之一。這樣的政策固然顯示

政府仍然秉持「機會最大化」和「風險最小化」作為協商原則，但是能否符合大陸「互利、平衡、高水平」的要求，恐怕有待觀察。

當然，由於大陸國務院台辦發言人楊毅日前在記者會中表示：「將一如既往，繼續本著兩岸一家人的立場，充分體諒、照顧台灣民眾的關切，儘可能地照顧台灣中小企業、傳統產業、基層民眾，特別是台灣中南部民眾的實際利益。」顯示未來在貨品貿易協定談判過程中，大陸仍有可

能繼續對台灣「讓利」，但是可以確定的是，大陸再怎麼「讓利」，台灣都無法不檢討開放834項大陸農產品的進口限制。

其實，對台灣的農產品市場而言，不僅僅是ECFA後續協商，在推動與新加坡、歐盟、日本、紐西蘭、以色列、印度、菲律賓等洽簽ECA或FTA，以及未來推動加入TPP等談判過程中，農產品市場的全國開放與關稅調降，絕對是無法迴避的課題，特別是除了與歐盟、紐西蘭、印度、菲律賓，以及其他東協國家推動ECA談判時，極有可能被要求開放農產品市場之外，TPP預計將在2017年前將所有農產品關稅調降為零之要求，更將迫使向來高度保護的農產品部門做出進一步開放。

對於這些挑戰，執政當局絕對不能因為ECFA的「兩岸特色」或大陸的「讓利」，而存有「偏安心態」，現在開始就必須做「最壞的打算」，從最嚴格的自由化與開放要求著手，檢討現有進口限制政策的調整方向，並評估其影響，進而針對ECFA與其他雙邊ECA或FTA協商可能面對的開放壓力，研擬談判對策。

此外，因應未來可能的談判壓力，針對可能開放的產品採取產業結構調整政策，輔導農民轉型，發展精緻農業，以擴大農業價值鏈，將是增強台灣農民因應自由化能力和信心的必要作為。這些工作必須立刻開始，不能再觀望，也不能再拖延，台灣的農業才有明天。

101.11.26

工商時報



布蘭森專欄

企業創新 不能太在意對手

創業家雜誌 (Entrepreneur) 的讀者摩里森 (Lloyd Morrison) 問：從競爭對手那兒能學到什麼？

答：無論從事何種行業，你必須密切注意競爭對手在做什麼？但有些企業領導人花太多時間去提防競爭對手，以至於迷失了公司所要前往的方向。

太在意對手「他們現在做什麼？」會形成一種非常反動的企業文化，而不是一種能孕育創新產品及服務、帶領企業向前邁進的企業文化。

建立一種創新文化需要取得平衡，一方面從競爭對手的錯誤記取教訓，另一面推動自己的理念與想法。建立這種平衡有三大訣竅：

第1. 留意你的競爭對手沒做的事。在維京集團，當我們在考慮成立一個事業時，可能把大部分注意力放在對手身上。尤其是，我們看到某個產業裡的共同弱點—例如，我們問自己為何顧客不滿意店內貨架上的商品？這就是我經常把「管它的，就去做吧！」掛在嘴邊的原因

我們很多決策過程經常是根據直覺與經驗，而非生硬的數字與市場研究。我們設身處地為客戶著想，就知道哪些地方是可以改進與解決。

定期閱讀本專欄的人對我們成立維京大西洋 (Virgin Atlantic, 我們的旗艦公司) 的過程必定是知之甚詳。成立一家航公司的決定，起因於我在另一家航空不斷遭受非

常差的服務。我的直覺反應是維京大西洋可以做得更好。

在1984年，當時泛美 (Pan Am)、環球 (TWA)、金獅 (British Caledonian) 和英航 (BA) 等航空公司主宰往來倫敦與紐約的航線，維京大西洋營運之初只有一架波音747客機，但到了1991年，金獅與泛美收攤，10年後環球也步上其後塵。

第2. 不僅要模仿你的競爭對手，更要青出於藍勝於藍。在我們的經驗裡，老牌大企業開始顯露敗相的一個最常見原因是必要的複雜性。隨著事業擴張，他們的官僚體系、作業流程及程序就會愈加複雜，直接影響到客戶。因此市場新進者不應被這種龐然大物的競爭嚇到，反而應心無旁騖迎合顧客的需求。

事實上也是如此。當我們成立維京行動公司 (Virgin Mobile) 時，市場上充斥著老牌的無線電信業者，但我們成功了，因為我們揚棄產業的繁複的綁約規定：我們推出了「預付卡」 (pay as you go)，不用綁約，也免繳月帳單。簡單及良好的客服總是能攻無不克、戰無不勝。

第3. 了解需改進之處，設身處地為客戶著想。蘇蘭格詩人伯恩斯 (Robbie Burns) 曾寫道：假如每個人「有魔法能看到自己，就像別人看我們一樣」，我們做事的方式就有所不同。運用於商界，這意味著不要把心思放在你的競爭對手在做什麼，應該經常檢視你競爭對手的對手（那就是你）。

為了解自家公司需改進與創新之處，不妨微服私巡去店裡買自家的產品或服務。假如你遇到問題，聯絡客戶關係部門，並把整個過程做筆記與記上姓名。然後加以追蹤、檢討：什麼樣的改變與創新使你的產品或服務不僅對顧客更有用處，而且讓顧客更難忘與快樂？這種與客服代表的互動是你客戶想要的那種嗎？它們如何更有用？

當你正在考慮如何競爭時，切記管理大師布蘭佳 (Ken Blanchard) 在其書「顧客也瘋狂：革命性的全方位服務」 (Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service) 所說：「僅僅不比競爭對手差，並不夠好；你必須不斷努力打造對你產品痴狂的顧客。」

(作者Richard Branson是維京集團創辦人 / 編譯林聰毅)

經濟日報

101.11.25